

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – CADM

**MAPEAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

JULIANA PEREIRA DE OLIVEIRA

João Pessoa – PB

2019

JULIANA PEREIRA DE OLIVEIRA

**MAPEAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA PRÓ-
REITORIA DE GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Bacharela em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba/UEPB.

Orientador: Professor Rosivaldo de Lima Lucena

João Pessoa – PB

2019

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

O48m Oliveira, Juliana Pereira de.

Mapeamento da Cultura Organizacional: Um Estudo de Caso na Pró-Reitoria de Graduação da Universidade Federal da Paraíba / Juliana Pereira de Oliveira. - João Pessoa, 2019.

34 f. : il.

Orientação: Rosivaldo de Lima Lucena.

Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Cultura Organizacional. 2. Pró-Reitoria de Graduação. 3. Universidade Federal da Paraíba. I. Lucena, Rosivaldo de Lima. II. Título.

UFPB/CCSA

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: Juliana Pereira de Oliveira

Trabalho: Mapeamento da Cultura Organizacional: Um estudo de Caso na Pró-Reitoria de Graduação da Universidade Federal da Paraíba

Área de pesquisa: Administração Pública

Data da aprovação:

Banca examinadora

Prof. Rosivaldo de Lima Lucena, Doutor

Orientador

Prof. Célia Cristina Zago, Doutora

Avaliadora

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Fernanda e José, que me deram a vida e que sempre me incentivaram a lutar pelos meus objetivos, aos meus irmãos, Janaina, Júlia e Gustavo que estiveram sempre ao meu lado nessa caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder saúde e força, permitindo-me alcançar os objetivos que almejo.

Agradeço aos meus pais, José e Fernanda, por serem exemplos, mostrando-me que a educação é muito importante para se obter sucesso na vida.

Aos meus irmãos, Janaina, Júlia e Gustavo, por sempre apoiarem minha trajetória e nunca por nunca deixarem de acreditar em mim.

Ao meu namorado, Hagnon, por me apoiar em todos os momentos, principalmente em minha caminhada profissional.

À minha família, por acreditarem sempre no meu potencial e sucesso pessoal e profissional.

Ao Professor Rosivaldo Lucena por sua orientação neste trabalho e por acreditar em minha capacidade e determinação.

Aos meus colegas de turma, que sempre me ajudaram no decorrer do curso e foram sempre muito prestativos.

Aos Técnicos-Administrativos da Pró-Reitoria de Graduação da Universidade Federal da Paraíba que contribuíram para minha pesquisa.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para conclusão dessa etapa na minha vida, muito obrigada.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo identificar o perfil dos servidores e mapear os traços da cultura organizacional através da percepção de servidores técnicos administrativos da Pró-Reitoria de Graduação (PRG) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) fazendo uma análise das práticas organizacionais que formam a cultura organizacional do setor estudado. Trata-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, baseada em um estudo de caso com enfoque descritivo. Os dados da pesquisa foram coletados através do questionário contendo duas partes, a primeira com questões para coletar dados sociodemográficos dos servidores e a segunda parte contendo as 94 assertivas do questionário IBACO que é um Instrumento para Avaliação da Cultura Organizacional, enviado a todos os servidores técnicos-administrativos lotados no setor da Pró-Reitoria de Graduação. Os resultados obtidos através da percepção dos servidores, indicaram que a estrutura rígida da organização (hierarquia), o apego às normas, a falta de flexibilidade, as poucas oportunidades de inovação e criatividade são traços relevantes da cultura organizacional do setor. Por fim, os resultados apontam a necessidade de posterior complementação de outros estudos sobre o tema, abrangendo todos que compõem todos os *campi* da Universidade Federal da Paraíba, para que contribuam com pesquisas que abordam temas tão importantes como o da cultura organizacional.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Pró-Reitoria de Graduação. Universidade Federal da Paraíba.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Sete dimensões do IBACO.....	18
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:Gênero	19
Gráfico 2: Idade	20
Gráfico 3: Grau de Instrução	21
Gráfico 4: Cargo	21
Gráfico 5: É necessário centralizar para manter a casa arrumada	23
Gráfico 6: À comunicação das decisões obedece a hierarquia existente na empresa.....	23
Gráfico 7: As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa.....	24
Gráfico 8: Manda quem pode, obedece quem tem juízo.....	25
Gráfico 9: Existem normas que estabelecem o grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisões	26
Gráfico10: É muito difícil fazer carreira dentro da organização	26
Gráfico 11: As inovações costumam ser introduzidas por meio de treinamento	27

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	Delimitação do problema de pesquisa.....	8
1.2	Objetivo geral.....	9
1.2.1	Objetivos específicos.....	9
1.3	Justificativa.....	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1	Cultura Organizacional.....	11
2.2	Cultura Organizacional no setor Público.....	12
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	15
3.1	Natureza da Pesquisa.....	15
3.2	Classificação da Pesquisa.....	15
3.3	Amostra da Pesquisa.....	17
3.4	Coleta de Dados.....	17
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	19
4.1	Perfil dos Servidores Técnico-Administrativos.....	19
4.2	Traços da Cultura Organizacional do setor da Pró-Reitoria de Graduação.....	22
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
	REFERÊNCIAS.....	29
	ANEXO A.....	31

1 INTRODUÇÃO

1.1 Delimitação do Problema de Pesquisa

Diante de um cenário de mercado com bastante concorrência, as organizações devem avaliar sua cultura organizacional, a forma como estabelecem suas normas, valores e políticas, pois ao avaliar a cultura organizacional além de ajudar os servidores a fazerem uma autoreflexão acerca da postura que desempenham no trabalho, auxiliará também as pessoas que estão nos cargos de alta chefia, a tomarem decisões mais assertivas. Essas mudanças que ocorrem atingem não só as empresas privadas, mas também, as organizações públicas que buscam constantemente por melhorias em todos os seus processos, por mais que estejam sujeitas a um orçamento restrito e uma pressão cada vez maior da sociedade.

Conceitos de cultura organizacional vem sendo discutido ao longo dos anos por vários pesquisadores, trazendo variadas percepções sobre o tema.

Sabe-se que, o ambiente interno das organizações é regido por normas, padrões e políticas e é necessários que estas estejam bem definidas para que não afetam o desempenho das atividades da organização.

De acordo com Schein (2009), a cultura organizacional baseia-se na ideia de que a cultura de uma organização existe em três diferentes níveis, sendo eles: artefatos, normas e valores e pressupostos.

Já para Dias (2003), o estudo da cultura organizacional dá subsídios para o entendimento dos comportamentos dos membros e auxilia na percepção das regras estabelecidas.

Neste sentido, a cultura organizacional expressa a identidade de uma organização. Esta é construída durante o decorrer do tempo, fazendo parte da história da organização e consequentemente das pessoas que a compõem, ela materializa as práticas, valores e crenças. A cultura de uma organização deve gerar valor agregado para o desenvolvimento da organização.

É notório que a burocracia existente nas organizações públicas refletem no desempenho dos funcionários e conseqüentemente afetam a cultura organizacional, essa que vai sendo propagada e fortalecida durante o decorrer do tempo das organizações.

Diante desse contexto, apresenta-se a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os traços da cultura organizacional da Pró-Reitoria de Graduação através da percepção dos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal da Paraíba?

1.2 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa foi analisar o perfil dos servidores técnicos administrativos, bem como analisar os traços da cultura organizacional através da percepção dos servidores técnicos administrativos da Pró-Reitoria de Graduação da Universidade Federal da Paraíba, fazendo uma análise das práticas organizacionais que formam a cultura organizacional do setor, contribuindo para que os servidores façam uma autoreflexão acerca da postura que desempenham no trabalho, bem como contribuir também com informações que auxiliem os gestores a tomarem decisões mais assertivas.

1.2.1 Objetivos específicos

A partir da definição do objetivo geral, apresentam-se, a seguir, os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o perfil dos servidores técnicos-administrativos;
- Analisar a percepção dos servidores técnicos-administrativos acerca da cultura organizacional do setor onde estão lotados;
- Fazer com que os servidores desenvolvam uma autoreflexão acerca da postura que desempenham no setor;
- Contribuir com informações que auxiliem os gestores a tomarem decisões mais assertivas.

1.3 Justificativa

Diante do mercado atual, no qual as pessoas buscam cada vez mais informações sobre as organizações que estão ao seu redor, é importante que estas desenvolvam bem suas diretrizes e seus valores para que isso reflita em um bom desempenho da organização e em um bom reconhecimento pela sociedade.

O trabalho também foi conveniente pois, a pesquisadora, Juliana Pereira de Oliveira, sendo estagiária do setor da Pró-Reitoria de Graduação teve uma maior acessibilidade para a coleta de dados e poderá levar os resultados da pesquisa para o setor, contribuindo para que os servidores técnicos-administrativos reflitam acerca da temática.

Portanto, o estudo é de grande importância pelo fato de identificar os traços da cultura organizacional referente a uma organização do setor público e de ensino superior e que irá considerar a percepção dos servidores técnicos administrativos, esses que enfrentam e lidam todos os dias com os processos burocráticos no qual estão inseridos. O estudo mostra-se importante também por contribuir como forma de reflexão para os servidores públicos acerca de suas práticas e postura dentro das organizações, além de contribuir com informações importantes que poderão auxiliar os gestores a tomarem decisões mais assertivas em seu ambiente de trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo irá abordar a Revisão da Literatura utilizada na pesquisa, no qual irão ser explanados assuntos como: Cultura Organizacional e Cultura Organizacional no Setor Público.

2.1 Cultura Organizacional

Segundo Robbins (2009), “Cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza”.

Ainda segundo Robbins (2009), “A Cultura Organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas. Trata-se de um conceito descritivo. Isso é importante porque diferencia esse conceito daquele da satisfação com o trabalho”.

A cultura organizacional é vista quando os padrões de crenças ou significados são compartilhados, fragmentados ou integrados, estando amparados em diversas normas operacionais e rituais, podendo exercer influência decisivamente na habilidade total da organização em encarar desafios (MORGAN, 2009).

Já para Marras (2009), “o surgimento da cultura organizacional se dá de forma harmônica entre os membros de um grupo que encontram uma solução adequada para o padrão do grupo em que pertence, solução essa que depois de aceita é repassada para os demais membros como um padrão ideal”.

A Cultura Organizacional é um elemento essencial para o sucesso da implementação das estratégias e um fator decisivo na construção de um diferencial competitivo para as organizações (SOUZA, 2006).

A Cultura Organizacional pode ser entendida de dois modos principais. Em primeiro lugar como um instrumentos de poder, e em segundo lugar como um conjunto de representações imaginárias que são construídas e reconstruídas nas relações sociais cotidianas na organização “e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros” (FREITAS, 2000).

Para Schein (2009) qualquer cultura de grupos pode ser estudada através destes três níveis – o nível de seus artefatos, o nível de seus valores e o nível dos pressupostos básicos. O primeiro nível de Artefatos é o mais superficial, ou seja, a forma como as pessoas vestem e falam, o ambiente físico de trabalho, a estrutura hierárquica. O segundo nível de Valores e Crenças, referem-se às justificativas dadas pelas pessoas devido a seu comportamento, funcionam como regras de comportamento e o terceiro nível o de Pressupostos/Suposições Básicos, são crenças profundas e inquestionáveis, compartilhadas pelas pessoas da empresa e uma forma para identificá-los seria uma análise da discrepância entre discurso e prática. Assim esses níveis referem-se às práticas de comportamento, sendo diferenciados pelo grau de consciência e percepção das pessoas sobre tais níveis.

Schein (2009) destaca ainda, que a criação da cultura organizacional é uma das principais funções da liderança de uma organização e que é resultante do aprendizado pela experiência comum de um grupo, existindo várias culturas diferentes em uma mesma organização. Esse pensamento de Schein é complementado por Cury (2009), quando aborda que é muito importante reconhecer que o processo de mudança nas organizações para se tornar permanente e bem-sucedido, necessita atingir a cultura da organização, que abrange um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, que são percebidas pelos funcionários, sendo uma força importante que influencia o comportamento delas mesmos.

De acordo com o SEBRAE (2019), a cultura organizacional é responsável por reunir os hábitos, comportamento, crenças, valores éticos e morais e as políticas internas e externas de uma organização. Uma boa cultura organizacional podem motivar os funcionários e ajudá-los a desenvolver melhor suas atividades, melhorando o ambiente de trabalho.

A cultura organizacional representa uma percepção comum mantida pelos membros da organização. Isso ficou explícito quando definimos cultura como um sistema compartilhado de valores. Devemos esperar, portanto, que indivíduos com diferentes históricos e em níveis diversos dentro da organização descrevam a cultura organizacional em termos semelhantes (ROBBINS, 2009).

2.2 Cultura Organizacional no Setor Público

A diversidade de parâmetros internos surge nas organizações burocráticas como forma de conseguir o consenso para o alcance dos objetivos organizacional. O setor público aparenta um maior apego à forma tradicional pela qual as atividades são organizadas, refletindo negativamente sobre iniciativas de inovação o que acaba por tornar a organização mecanicista e monótona (SARAIVA, 2002).

Consequentemente isso reflete no comportamento das pessoas que trabalham no setor público, contribuindo para a formação de uma cultura organizacional que é mal vista pela sociedade, moldada em sua grande maioria como ineficiente e que não funciona. As pessoas, a partir do momento que usufruem dos serviços que as Organizações Públicas prestam e não se sentem satisfeitas com esse serviço, passam a olhar com maus olhos para elas.

O gestor público é norteado por princípios que orientam todos os atos e fatos da Administração Pública, que devem ser: Legais: obedecendo estritamente a lei, os governantes devem buscar apoio nas leis para melhorar a boa gestão e definir novas leis quando as vigentes apresentam obstáculos a essa gestão; Morais: uma gestão baseada em princípios morais de aceitação pública; Impessoais: a cortesia, a rapidez, a confiabilidade e o conforto são valores de um serviço público de qualidade e devem ser agregados a todos os cidadãos indistintamente; Públicos: determinando que todos os atos e fatos da administração são públicos; e Eficientes: só são considerados eficientes ações e atividades que gerem ou contribuam para o bem comum, trata-se de produzir resultado que seja consequência da melhor relação entre qualidade do resultado e qualidade do gasto para produzi-lo (LIMA, 2007).

Nos últimos anos, a Administração Pública tem demonstrado maior preocupação em focar seus esforços no cidadão, buscando desenvolver em seus servidores o compromisso de se preparar para uma era de mudanças; isso passa necessariamente por questões culturais (SARAIVA,2002).

Um fator que influencia bastante na formação da cultura organizacional de uma organização pública é a falta de flexibilidade para uma forma de gestão inovadora. Saraiva (2002) afirma que outro aspecto a ser considerado no setor público é a postura gerencial frente às normas, que deixa sem espaço a informalidade e o desenvolvimento de noções mais flexíveis na forma de administrar.

“O desenvolvimento de uma cultura organizacional inovadora é certamente um dos maiores desafios que a organização pode enfrentar, pois trata de uma complexa rede de comportamentos e artefatos” (STOECKICHT, 2005, p 84).

Ou seja, dentro das Organizações Públicas é bastante difícil desenvolver uma cultura organizacional inovadora, permitindo que as pessoas desenvolvam sua criatividade, devido os comportamentos hierarquizados e enraizados nas pessoas que compõem a organização. Para que esta cultura organizacional passe a ser inovadora, esta precisa passar por mudanças nas práticas organizacionais que a compõem.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão abordados os métodos utilizados na pesquisa, relevantes para o levantamento de dados e informações essenciais para o alcance dos objetivos dessa pesquisa.

3.1 Natureza da Pesquisa

A fim de responder os objetivos específicos desta pesquisa, serão expostos nesta seção os procedimentos metodológicos realizados no estudo. A pesquisa realizada adota dois tipos de abordagem: quantitativa e qualitativa.

O estudo quantitativo tem como foco a objetividade, compreendendo a realidade através de dados brutos, coletados por meio de instrumentos estruturados (FONSECA, 2002). Na pesquisa foi utilizado um instrumento estruturado para coletar os dados que foi o IBACO – Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional.

Já o estudo qualitativo, busca compreender e descrever uma situação, onde as informações são obtidas em campo a partir de descrições detalhadas, interações, casos específicos, que contém amostras bem menores que os estudos quantitativos e o pesquisador ao iniciar o estudo deve ter previamente um breve entendimento da situação ou problema (COOPER;SCHIDLER, 2016).

A amostra da pesquisa foi pequena, visto que o estudo foi desenvolvido em apenas um setor da Universidade Federal da Paraíba.

Nesse estudo, o instrumento utilizado foi o IBACO – Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional, que será descrito posteriormente.

3.2 Classificação da Pesquisa

Com base nos objetivos, é possível classificar as pesquisas em três grupos: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e pesquisa explicativa (GIL, 2002).

A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002). Dessa forma, o estudo se adequa a pesquisa descritiva, de forma que irá levantar as características da população estudada e as descrições que os servidores irão apresentar sobre a cultura organizacional do setor da Pró-Reitoria de Graduação.

Foi estudo foi baseado em um estudo de caso no setor da Pró-Reitoria de Graduação da Universidade Federal da Paraíba, pois como o estudo foi desenvolvido apenas em um setor de uma grande Organização, o estudo de caso se adequou por ser algo bem específico.

O Estudo de Caso é o limitado a uma ou poucas unidades, sendo essas entendidas como pessoa, família, produto, empresa, Órgão Público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. Utiliza métodos diferenciados de coleta de dados (VERGARA, 2016).

A Universidade Federal da Paraíba anteriormente Universidade da Paraíba, é uma Instituição autárquica de regime especial de ensino, pesquisa e extensão, vinculada ao Ministério da Educação, com estrutura multi-campi e atuação nas cidades de João Pessoa, Areia, Rio Tinto e Mamanguape, e Bananeiras. A Universidade tem sua origem com a criação, em 1934, da primeira escola de nível superior, a Escola de Agronomia do Nordeste, na cidade de Areia.

A Universidade Federal da Paraíba (UFPB) foi criada pela Lei Estadual 1.366, de 02 de dezembro de 1955, e instalada sob o nome de Universidade da Paraíba como resultado da junção de algumas escolas superiores.

Atualmente a Universidade Federal da Paraíba está estruturada da seguinte forma: Campus I, na cidade de João Pessoa, compreende os seguintes Centros: Centro de Ciências Exatas e da Natureza - CCEN; Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes - CCHLA; Centro de Comunicação, Turismo e Artes - CCTA, Centro de Ciências da Saúde - CCS; Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA; Centro de Educação - CE; Centro de Tecnologia - CT e Centro de Ciências Jurídicas - CCJ; Centro de Biotecnologia - CBIotec; Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional - CTDR; Centro de Ciências Médicas - CCM; Centro de Informática - CI; Centro de Informática - CI e Centro de Energias Alternativas Renováveis - CEAR e o Campus II,

na cidade de Areia, compreende o Centro de Ciências Agrárias - CCA e o Campus III, na cidade de Bananeiras, abrange o Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias - CCHSA e o Campus IV, nas cidades de Mamanguape e Rio Tinto, com o Centro de Ciências Aplicadas e Educação – CCAE.

O estudo foi desenvolvido apenas no da Pró-Reitoria de Graduação – PRG, localizada no prédio da Reitoria no campus I da Universidade Federal da Paraíba - UFPB.

3.3 Amostra da Pesquisa

A população do estudo foi selecionada no setor da Pró-Reitoria de Graduação da Universidade Federal da Paraíba, sendo os servidores técnicos-administrativos as fontes para obter-se as informações necessárias da pesquisa, já que o objetivo da pesquisa era mapear a cultura organizacional através da percepção dos servidores técnicos-administrativos do setor.

De início o objetivo era aplicar o questionário com todos os servidores lotados na Pró-Reitoria de Graduação da Universidade Federal da Paraíba, que são exatamente 36 servidores técnicos administrativos efetivos. O questionário foi encaminhado para todos os servidores via *e-mail*, todavia alguns servidores por alguma razão não responderam o mesmo, sendo assim, 23 servidores responderam ao questionário.

3.4 Coleta de Dados

Os dados da pesquisa foram coletados através do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO).

Esse instrumento se adequou a pesquisa pois é formado por questões que abordam tanto as práticas organizacionais quanto os valores organizacionais, sendo assim um instrumento completo para o levantamento de dados completos para obter-se uma melhor análise.

A primeira parte do questionário levanta algumas questões sociodemográficas para traçar o perfil dos servidores lotados no setor. As questões abordavam o gênero, a idade, grau de instrução, o cargo desempenhado e o tempo de empresa.

Na segunda parte do questionário são abordadas as afirmativas acerca da cultura organizacional.

O questionário de Avaliação da Cultura Organizacional é composta por 94 itens de forma a serem respondidos em escalas que variam de 1 a 5, no qual o valor 1 refere-se a ‘não se aplica de modo algum’ e o valor 5 refere-se a ‘aplica-se totalmente’. Estas afirmativas estão distribuídas em quatro dimensões correspondentes a valores, e outras três dimensões associadas a práticas organizacionais (FERREIRA, *et al* 2002).

O Quadro 1 demonstra as sete dimensões do modelo IBACO.

	Dimensões	Questões
Valores Organizacionais	Profissionalismo Cooperativo	23 questões
	Rigidez na Estrutura Hierárquica de Poder	13 questões
	Profissionalismo Competitivo e Individualista	8 questões
	Satisfação e Bem-Estar dos funcionários	11 questões
Práticas Organizacionais	Práticas de Integração Externa	17 questões
	Práticas de Recompensa e Treinamento	14 questões
	Práticas de Relacionamento Interpessoal	8 questões

Quadro 1: Sete dimensões do Modelo IBACO

Fonte: FERREIRA, *et al* 2002

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados as análises a partir do questionário aplicado sobre a cultura organizacional no setor da Pró-Reitoria de Graduação da Universidade Federal da Paraíba.

4.1 Perfil dos Servidores Técnicos-Administrativos

Um dos objetivos específicos definidos para o desenvolvimento da pesquisa foi identificar o perfil dos servidores técnicos administrativos lotados no setor. A primeira parte do questionário foi responsável por coletar esses dados sociodeográficos.

Dentre os 23 servidores que responderam o questionário, cerca de 60,9 %, ou seja, 14 dos servidores lotados no setor são do gênero feminino e 39,1 % corresponde a quantidade de servidores do gênero masculino, ou seja 9 servidores, como mostra no Gráfico 1:

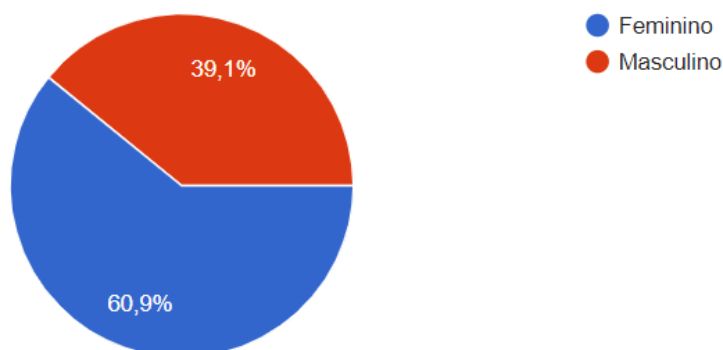


Gráfico 1: Gênero

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

No que refere-se à idade, cerca de 39,1 %, ou seja, 9 dos servidores lotados no setor possuem idade entre 26 a 35 anos. O setor possui também servidores que possuem idade acima de 56 anos, sendo este valor cerca de 26,1 %, ou seja, 6 servidores.

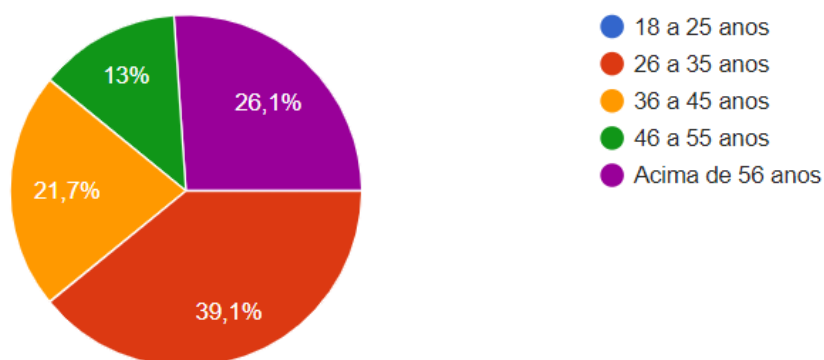


Gráfico 2: Idade

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Em relação ao nível de formação dos servidores, pode-se considerar muito bom. A grande maioria, cerca de 43,5 %, ou seja, 10 servidores possuem pós-graduação. Isso mostra que apesar de serem funcionários públicos, o nível de formação para eles é bastante importante para o desenvolvimento e crescimento profissional.

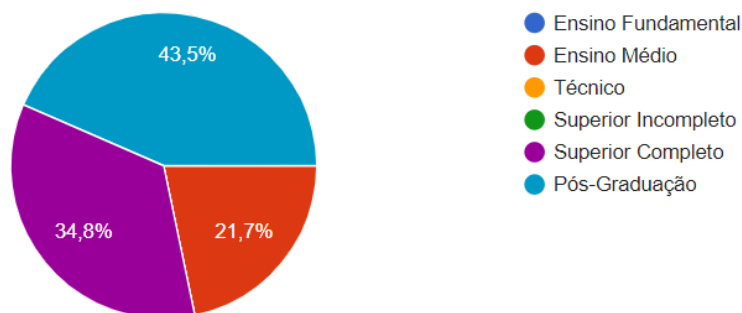


Gráfico 3: Grau de Instrução

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

No questionário, quando perguntado qual cargo os servidores desempenhavam no setor, 17 servidores técnicos-administrativos responderam que desempenham o cargo de Assistente em Administração. Porém, outros três cargos também foram mencionados. O setor possui 1 servidor que desempenha o cargo de Auxiliar em Administração, 1 servidor que desempenha o cargo de Técnico em Secretariado e 4 servidores que desempenham o cargo de Técnico em Assuntos Educacionais, como mostra o Gráfico 4.

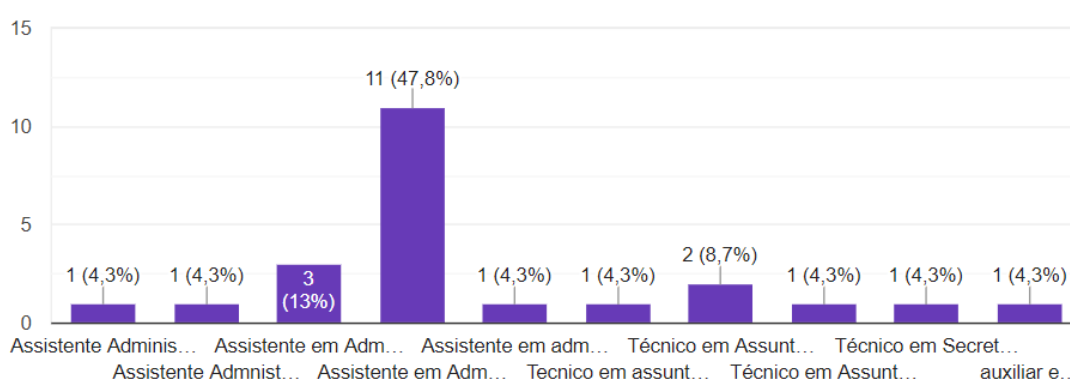


Gráfico 4: Cargo

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

4.2 Traços da Cultura Organizacional do Setor da Pró-Reitoria de Graduação

Além do perfil dos servidores, outro objetivo específico definido no estudo foi de analisar a percepção dos servidores técnicos administrativos acerca da cultura organizacional do setor, a fim de obter-se dessa forma a resposta para o problema de pesquisa: Quais os traços da cultura organizacional da Pró-Reitoria de Graduação através da percepção dos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal da Paraíba?

Na segunda parte do questionário os servidores responderam as assertivas do IBACO, a fim de obter-se os traços da cultura organizacional do setor.

Em conformidade com Saraiva (2002), o setor público aparenta um maior apego à forma tradicional pela qual as atividades são organizadas, refletindo negativamente sobre iniciativas de inovação o que acaba por tornar a organização mecanicista e monótona. O resultado de algumas assertivas comprovam que a hierarquia que existe contribui para a formação da cultura organizacional do setor da Pró-Reitoria de Graduação, como mostra nos Gráficos 5, 6, 7, 8, 9, 10.

A hierarquia presente no setor faz com que as atividades fiquem concentradas em um só lugar. A centralização das atividades da organização comprova isso, pois 13 servidores assinalaram que ‘aplica-se bastante’ que é necessário centralizar para manter a casa arrumada. Isso é um fator negativo visto que, acaba fazendo com que os processos e as atividades tornem-se mais demoradas para serem efetuadas.

É necessário centralizar para manter a casa arrumada.

23 respostas

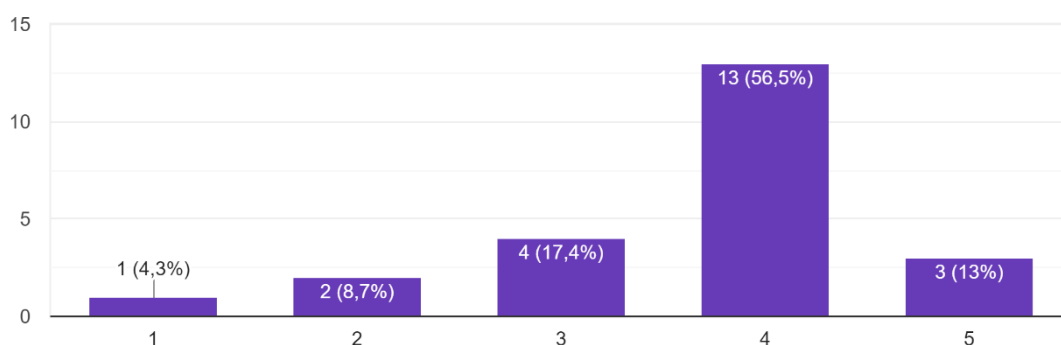


Gráfico 5: É necessário centralizar para manter a casa arrumada.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

De acordo com Saraiva (2002), um fator que influencia bastante na formação da cultura organizacional de uma organização pública é a falta de flexibilidade para uma forma de gestão inovadora. No setor Isso fica claro pois, em relação à comunicação no setor, 14 servidores assinalaram que ‘aplica-se bastante’ que a comunicação das decisões obedece à hierarquia existente no setor. Ou seja, para certos procedimentos dentro do setor falta uma flexibilidade.

A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na empresa.

23 respostas

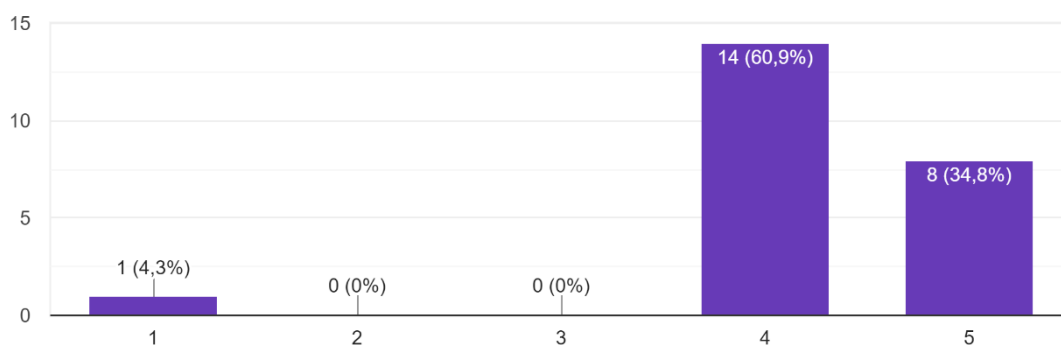


Gráfico 6: A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na Universidade.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

A hierarquia existente na organização, dificulta a ascensão funcional dos servidores, como mostra na assertiva abaixo, no qual 14 servidores assinalaram que ‘aplica-se bastante’ que as oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da Organização. Muitas vezes os servidores se apropriam de bastante conhecimento, estudando e se especializando para poderem disfrutar de um cargo maior em relação ao que já desempenham e isso não ocorre devido a hierarquia existente na organização.

As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa.

23 respostas

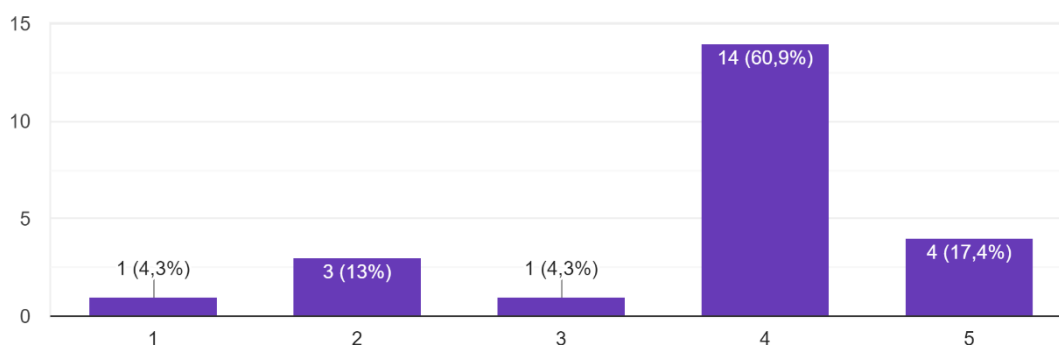


Gráfico 7: As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da organização.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Em relação a assertiva, ‘manda quem pode, obedece quem tem juízo’, 17 servidores assinalaram que ‘aplica-se bastante’ no setor. Ou seja, os servidores devem sempre realizar suas atividades baseadas no que os chefes imediatos mandam, eles

realizam sempre tudo que os chefes pedem muitas vezes com medo de passar uma imagem ruim, de não ‘prestativos’ para os chefes.

Manda quem pode, obedece quem tem juízo.

23 respostas

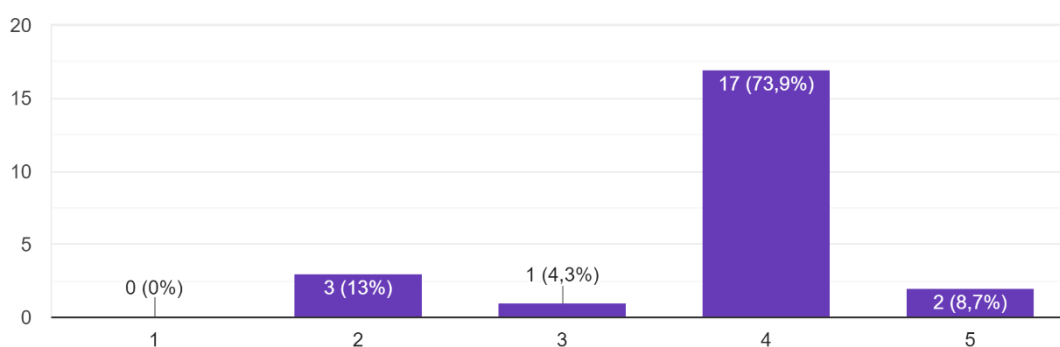


Gráfico 8: Manda quem pode, obedece quem tem juízo.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Saraiva (2002) afirma que outro aspecto a ser considerado no setor público é a postura gerencial frente às normas, que deixa sem espaço a informalidade e o desenvolvimento de noções mais flexíveis na forma de administrar.

Essa informalidade é constatada no fator que diz respeito ao apego às normas, que também contribui para a formação da cultura organizacional. As normas e os regimentos internos da organização, fazem com que a participação dos funcionários nas tomadas de decisões seja limitado, como mostra o resultado do Gráfico 8, 15 servidores assinalaram que ‘aplica-se bastante’ que existem sim essas normas.

Existem normas que estabelecem o grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisões.

23 respostas

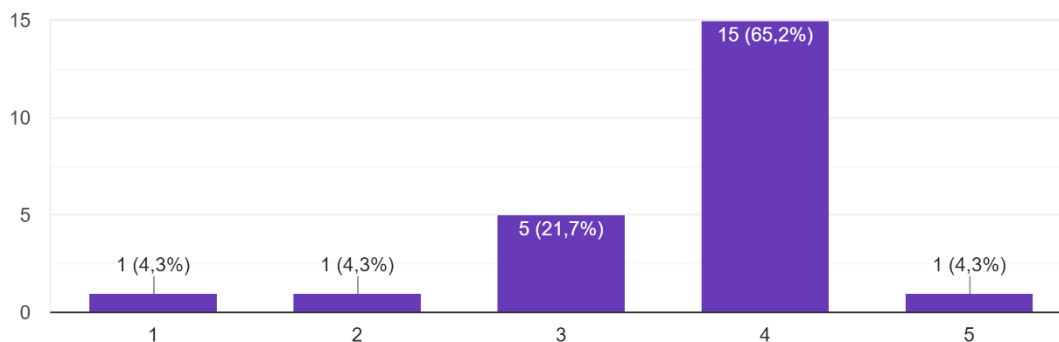


Gráfico 9: Existem normas que estabelecem o grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisões.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Outro fator importante é a questão da carreira dentro da organização, no qual 16 servidores assinalaram que ‘aplica-se bastante’ que é muito difícil fazer carreira dentro da organização. Devido a estrutura rígida da organização

É muito difícil fazer carreira dentro da organização.

23 respostas

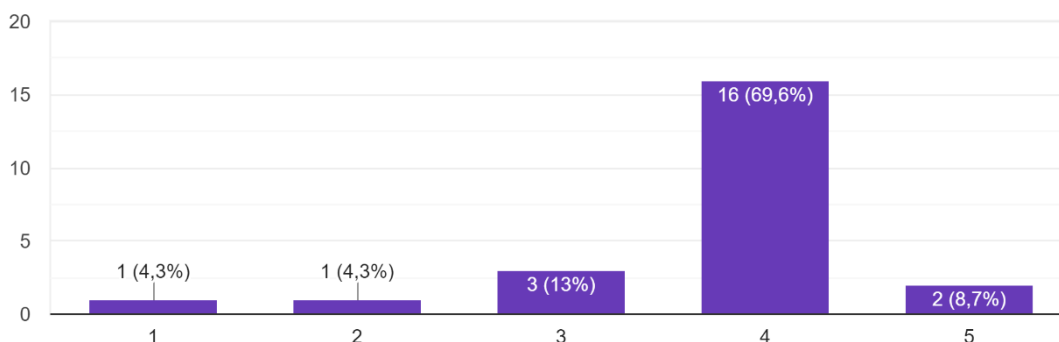


Gráfico 10: É muito difícil fazer carreira dentro da organização.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

De acordo com Saraiva (2002), nos últimos anos a Administração Pública tem demonstrado maior preocupação em focar seus esforços no cidadão, buscando desenvolver em seus servidores o compromisso de se preparar para uma era de mudanças.

Diferentemente do que diz o autor, os servidores do setor da Pró-Reitoria de Graduação não são preparados para encarar as mudanças e inovações. A seguinte assertiva abaixo justifica isso, no qual 14 servidores assinalaram que ‘pouco se aplica’ que as inovações costumam ser introduzidas por meio de treinamento, como mostra o Gráfico 11.

As inovações costumam ser introduzidas por meio de treinamento.

23 respostas

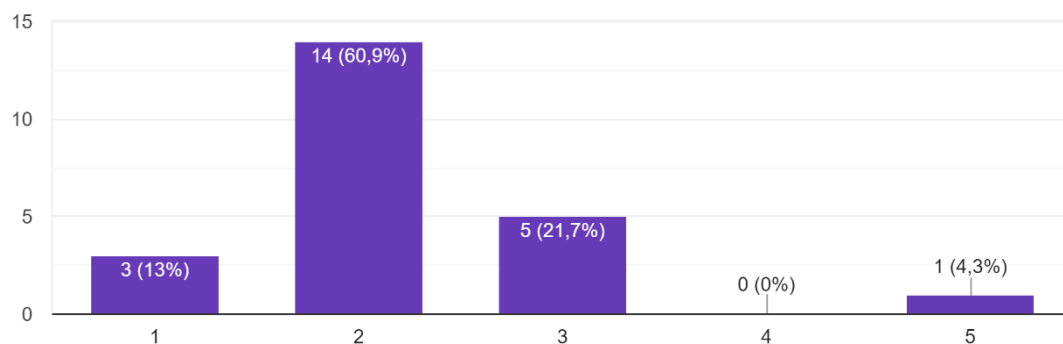


Gráfico 11: As inovações costumam ser introduzidas por meio de treinamento.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo de identificar o perfil dos servidores técnicos administrativos bem como os traços da cultura organizacional do setor da Pró-Reitoria de Graduação da Universidade Federal da Paraíba foi analisado a partir da percepção dos próprios servidores. Para conseguir atingir esse objetivo, foi aplicado um instrumento de avaliação para cultura organizacional.

De acordo com as análises das respostas obtidas constatou-se que os traços da cultura organizacional do setor da Pró-Reitoria de Graduação são: estrutura rígida da organização (hierarquia), apego às normas, falta de flexibilidade, pouca oportunidade de inovação e criatividade.

A pesquisa foi bastante relevante por abordar um tema de grande importância pra história e desenvolvimento da organização, pois a cultura organizacional é um conjunto de representações imaginárias que são construídas e reconstruídas nas relações sociais cotidianas na organização “e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros” (FREITAS, 2000).

O estudo contribuiu no levantamento de informações importantes que ao serem repassadas para os servidores que compõem a organização estudada, bem como ao gestores da mesma, auxiliará para que estes funcionários façam uma reflexão acerca de sua postura desempenhada no setor, bem como contribuir para que as pessoas que ocupem o cargo de chefia possam tomar decisões mais assertivas baseadas nas informações sobre a cultura organizacional do setor.

Apesar das limitações do trabalho, como por exemplo, apenas um setor da Universidade Federal da Paraíba foi estudado e que nem todos os servidores do setor responderam o questionário, os objetivos propostos foram alcançados com êxito. Todavia, é importante que a partir desta pesquisa, possam surgir outros estudos complementares, a fim de que todos que compõem os *campi* da Universidade Federal da Paraíba sejam contemplados com esse tipo de pesquisa, para contribuírem com um tema bastante importante que é a cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.
- CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. rev. e ampl. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas, São Paulo; Editora Alínea, 2003.
- FERREIRA, M.C. *et al.* **Desenvolvimento de um instrumento de brasileiro para avaliação da cultura organizacional**. Estudos de psicologia, 2002, 7, 271- 280.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2000.
- Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em Gestão Pública**: a trajetória e a estratégia do gespública. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2007.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. Ed.: Atlas, 2017.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 13 Ed. São Paulo: Saraiva, 2009
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- SARAIVA, Luiz Alex Silva. **Cultura Organizacional em ambiente burocrático**. RAC, v.6, n.1, Jan./Abr. 2002: 187-207.
- SEBRAE. **Importância da Cultura Organizacional para o seu negócio**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-importancia-da-cultura-organizacional-para-o-seu->

[negocio,2516dfdafccea510VgnVCM1000004c00210aRCRD](#). Acesso em: 16 de setembro de 2019.

SOUZA, G. C. **Cultura Organizacional como elemento de controle:** uma Perspectiva Antropológica. 30º Encontro da ANPAD. ENANPAD 2006. Salvador BA, Brasil, 2006.

SCHEIN, Edgard H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

STOECKICHT, I. P. **Gestão Estratégica do Capital Humano – avaliando o potencial de inovação de uma empresa:** estudo de caso. 2005. Dissertação (Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: <https://www.ufpb.br/>. Acesso em: 27 de março de 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16 Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ANEXO A - Questionário IBACO

Ambiente da Pesquisa: Pró-Reitoria de Graduação (PRG) – Dados Sociodemográficos

Gênero: ☐ Masculino ☐ Feminino
 Idade: ☐ 18 a 25 anos ☐ 26 a 35 anos ☐ 36 a 45 anos
☐ 46 a 55 anos ☐ acima de 56 anos

Grau de Instrução:

- ☐ Ensino Fundamental
☐ Ensino Médio
☐ Técnico
☐ Superior Incompleto
☐ Superior Completo
☐ Pós-graduação

Cargo: _____ Tempo de

Empresa: _____

IBACO - Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional						
		Não se Aplica de modo algum	Pouco se Aplica	Aplica-se Razoavelmente	Aplica-se Bastante	Aplica-se totalmente
A seguir, você encontrará uma série de alternativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia das empresas. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua empresa, em uma escala de 1 a 5, conforme relacionado ao lado. Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na empresa e não a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda por favor, a todas as alternativas, não deixando nenhuma em branco.						
1	A cooperação é mais valorizada que a competição.					
2	Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.					
3	A dedicação dos empregados é recompensada.					
4	A competição é estimulada como forma de crescimento pessoal e de busca de poder.					
5	A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante					
6	As ideias criativas dos empregados são usadas para a obtenção de melhores resultados					
7	Os empregados têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa.					
8	As iniciativas individuais dos empregados são estimuladas.					
9	O bem-estar dos funcionários é visto como uma forma de garantir maior produção.					
10	O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.					
11	As iniciativas individuais dos empregados são valorizadas quando não contrariam os interesses da empresa.					
12	O crescimento profissional não costuma ser recompensado financeiramente.					
13	As decisões mais importantes são tomadas por meio de consenso da diretoria.					
14	A competição dentro das regras de boa convivência é sempre estimulada.					
15	O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante.					
16	As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.					
17	Não há figuras importantes que possam servir de exemplo para os empregados.					
18	As recompensas costumam ser dadas a grupos ou a equipes de trabalho que se destacam e não a indivíduos.					
19	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.					
20	Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.					

IBACO - Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional						
		Não se Aplica de modo algum	Pouco se Aplica	Aplica-se Razoavelmente	Aplica-se Bastante	Aplica-se totalmente
	Continuação.					
21	Investe-se no crescimento profissional dos empregados.					
22	O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente.					
23	Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas a suas áreas de atuação.					
24	Os novos produtos e/ou serviços são testados conjuntamente pela empresa e seus clientes.					
25	A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na empresa.					
26	As decisões surgem principalmente a partir da análise das necessidades do cliente.					
27	Investe-se na satisfação dos funcionários para que eles prestem um bom atendimento aos clientes.					
28	Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.					
29	Manda quem pode, obedece quem tem juízo.					
30	Prevalece um grande espírito de união entre os empregados.					
31	As decisões têm como principal objetivo o aumento da capacidade competitiva da empresa no mercado.					
32	A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes.					
33	Os chefes imediatos são como pais para os empregados.					
34	Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.					
35	As necessidades pessoais dos empregados são analisadas caso a caso, não havendo programas ou políticas gerais para esse atendimento.					
36	Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.					
37	As promoções costumam ser lineares e negociadas com os sindicatos.					
38	O envolvimento com as ideias da empresa é uma atitude bastante valorizada.					
39	As inovações costumam ser introduzidas por meio de treinamento.					
40	As mudanças são planejadas para terem efeito em curto prazo.					
41	Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.					
42	Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os empregados satisfeitos e confiantes.					
43	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.					
44	O retorno sobre os investimentos é uma preocupação permanente.					
45	A criatividade não é recompensada como deveria ser.					
46	O crescimento dos empregados que são a "prata da casa" facilitado e estimulado.					
47	Os empregados que conseguem fazer carreiras são os que se esforçam e mostram vontade de aprender.					
48	A preocupação do empregado com a qualidade do seu serviço é bem vista					
49	As mudanças obedecem a um planejamento estratégico.					
50	Não há espaço para iniciativas individuais dos empregados.					
51	Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia para tomar decisões importantes relacionadas a suas áreas de atuação.					
52	Ser cordial com os colegas é uma das atitudes mais estimuladas.					
53	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.					
54	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.					
55	Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos funcionários.					
56	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.					
57	As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa.					
58	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implantados e testados.					

IBACO - Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional						
		Não se Aplica de modo algum	Pouco se Aplica	Aplica-se Razoavelmente	Aplica-se Bastante	Aplica-se totalmente
	Continuação.					
59	O aniversário da empresa costuma ser comemorado em conjunto com todos os seus empregados.					
60	A capacidade de executar uma variedade de tarefas é extremamente valorizada.					
61	O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.					
62	Os familiares dos empregados costumam também participar dos eventos e festas.					
63	A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos empregados.					
64	As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.					
65	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.					
66	As promoções são definidas por avaliação de desempenho.					
67	Os empregados que fazem carreira rapidamente são os que “vestem a camisa” da casa.					
68	Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.					
69	As pessoas que fazem carreira rapidamente são as que demonstram maiores conhecimentos dentro de suas áreas.					
70	A falta de recursos financeiros impede a valorização do bem-estar dos empregados.					
71	A qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes do empregado.					
72	É necessário centralizar para manter a casa arrumada.					
73	Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.					
74	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.					
75	As ideias criativas dos empregados são postas em prática como forma de torná-los mais motivados.					
76	Os empregados que “vestem a camisa” são as figuras mais valorizadas dentro da organização.					
77	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.					
78	Os empregados com desempenho permanentemente baixo são demitidos.					
79	As inovações costumam ser introduzidas por meio de programas de qualidade.					
80	Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.					
81						
82	As iniciativas dos empregados são incentivadas, mas ficam sob o controle de seus chefes imediatos.					
83	Os diretores que inovam e promovem mudanças significativas são os verdadeiros modelos a serem seguidos.					
84	As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidade.					
85	O excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à empresa.					
86	Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.					
87	É muito difícil fazer carreira dentro da organização.					
88	Os empregados que se comprometem com a missão e os ideais da empresa tornam-se modelo para os demais membros da organização.					
89	Existem normas que estabelecem o grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisões.					
90	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo da empresa é a produtividade e o lucro.					
91	Os donos da empresa são admirados pelos empregados.					
92	Metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas organizacionais.					
93	A ascensão profissional depende de sorte.					
94	Procura-se eliminar a pessoa malvista.					
	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.					

Fonte: Ferreira *et. al* (2002).